

Farida Indriani

MILIK PERPUSTAKAAN  
EKSTENSI FE UNDIP

## Abstrak

*Prinsip bisnis modern sekarang ini bukan lagi "find a need and fill it" tetapi sudah berubah menjadi "imagine a need and fill it". Keunggulan produk dibandingkan dengan produk lain merupakan salah satu penentu kesuksesan produk baru. Untuk dapat membuat produk baru yang mempunyai keunggulan bersaing, perusahaan dapat melakukan aliansi strategis untuk mengembangkan sumber daya yang dimilikinya.*

## Abstraksi

*Recently, the modern business principles is no longer "find a need and fill it" but it become "imagine a need and fill it". Product advantage compared by another product is one of new product success. To develop sustainable competitive advantage, company do strategic alliances to develop their resources.*

## PENDAHULUAN

Dengan adanya era global membuat dunia usaha menjadi semakin kompetitif dan tidak terbatas, dimana terjadi perubahan-perubahan yang begitu cepat dan berdampak pada penyebaran teknologi yang sangat cepat, *customer oriented*, meningkatnya *fixed cost* serta tumbuhnya proteksionisme. Untuk mengembangkan operasi bisnis dan sekaligus memonitor aktivitas pesaing, perusahaan perlu menjangkau pasar global. Hal ini harus dilakukan mengingat fenomena persaingan global hampir tidak bisa dihindari lagi, baik pasar internasional maupun pasar domestik sendiri.

Pada era sekarang ini, semakin disadari bahwa perusahaan yang tetap melaksanakan semangat '*go it alone*' dalam persaingan bisnisnya akan menghadapi ancaman kelangkaan sumber bahan baku dan pangsa pasar. Berpijak pada asumsi di atas para pelaku bisnis dan eksekutif akan dituntut untuk dapat menciptakan suatu alternatif strategi yang proaktif terhadap perubahan tersebut. Telah banyak bukti yang menunjukkan bahwa sangatlah sulit untuk dapat berhasil menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi *fight 'em or join 'em* (kita lawan atau kita gabung) masih sering diterapkan (Huseini dan Mamahit, 1994, p. 18).

Selain hal tersebut, dapat dikatakan bahwa untuk memenangkan persaingan, setiap perusahaan membutuhkan sumberdaya yang sangat besar baik dalam bentuk sumber keuangan, ketrampilan, teknologi maupun kompetensi inti. Akan tetapi, penguasaan

seluruh sumberdaya tersebut hampir tidak mungkin diusahakan oleh perusahaan itu sendiri. Masalah keterbatasan sumberdaya yang dimiliki dan dikuasai oleh suatu organisasi usaha inilah yang menuntut dilakukannya kerjasama usaha dengan pihak lain.

Pada bagian internal perusahaan, pengembangan produk merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan bagi kelangsungan hidup perusahaan agar produk yang dihasilkan dapat bersaing dan diminati konsumen. Strategi untuk menjadikan produknya sebagai produk yang pertama kali muncul di pasar terlihat sebagai pendekatan yang paling efektif untuk bersaing dengan pesaing, baik di dalam maupun di luar negeri (Caldwell and Ancona, 1990, p. 25). Sehingga yang terjadi adalah upaya perusahaan untuk melakukan pengembangan produk secara cepat dan dapat menyajikan produk yang dibutuhkan konsumen, sebelum pesaing mengeluarkan produk yang sejenis ke pasar.

Selain kepuasan konsumen, yang perlu diperhatikan adalah kemungkinan dari berubahnya penilaian konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan. Suatu saat dimungkinkan konsumen tidak lagi memakai produk perusahaan dan beralih pada produk pesaing. Hal ini harus diantisipasi oleh perusahaan antara lain dengan melakukan pengembangan produk agar tetap dapat mempertahankan loyalitas konsumen. Ini berarti melakukan suatu bentuk pemasaran yang efisien yaitu dengan mengetahui peluang di pasar akan membantu meningkatkan laba dan volume penjualan.

Penelitian mengenai aliansi strategis menunjukkan bahwa lingkungan eksternal yang memperpendek siklus kehidupan produk (PLC), meningkatkan biaya R&D dan meningkatkan penyebaran *skill* dan pengetahuan telah menyebabkan meningkatnya kebutuhan pada aliansi strategis. Pada saat yang sama, pengembangan produk dianggap sebagai dimensi utama dan bagian penting dari efektivitas perusahaan (Li dan Chen, 1999, p. 37). Sehingga merupakan hal yang wajar untuk meneliti hubungan aliansi strategis dan pengembangan produk.

## ALIANSI STRATEGIS

Aliansi strategis adalah kerjasama (*partnerships*) antara dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang signifikan secara strategis yang saling menguntungkan (Elmuti dan Kathawala, 2001, p.205). Bentuk hubungan simbiosis mutualistik yang dilakukan oleh perusahaan ini untuk memperoleh teknologi guna mendapat akses dalam pasar yang spesifik, untuk menurunkan resiko keuangan, menurunkan resiko politik, serta untuk mencapai atau menjamin keunggulan persaingan (Wheelen dan Hunger, 2000 dalam Elmuti dan Kathawala, 2001, p. 206).

Pada prinsipnya, aliansi dilakukan oleh perusahaan untuk saling berbagi biaya, resiko dan manfaat. Alasan rasional ditempuhnya aliansi strategi adalah untuk memanfaatkan keunggulan sesuatu perusahaan dan mengkompensasi kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki *partnernya* (Kuncoro, 1994, p. 30). Dengan demikian, masing-masing pihak yang beraliansi saling memberikan kontribusi dalam pengembangan satu

atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialiansikan. Jadi, apapun bentuk serta lingkup kegiatan yang dilakukan, semua pihak menghendaki suatu keuntungan serta manfaat bersama yang diciptakan melalui interaksi terpadu.

Wujud konkrit yang dapat diharapkan dari aliansi strategis adalah pengembangan produk (*product development*) dan pengembangan pasar (*market development*) untuk satu atau kelompok produk tertentu, tanpa harus menghilangkan sepenuhnya ciri khas yang dimiliki perusahaan sebelumnya (Utomo, 1994, p. 25).

Aliansi strategis merupakan suatu proses belajar dalam suatu organisasi. Hal ini berarti, kesediaan untuk menerima dan memberi adalah prakondisi yang harus tercipta sebelum aliansi itu terbentuk (Utomo, 1994, p. 26). Pembelajaran melalui aliansi strategis tersebut, menurut Li dan Chen (1999, p. 39) meliputi 3 area fungsi yaitu *technology*, *manufacturing*, dan *marketing*. Pengkategorian ini dilakukan karena pengertian aliansi strategis yang sangat luas dalam lintas aktifitas fungsinya.

### ***Technological Capabilities***

Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan memerlukan upaya untuk menghadapi pesaing yang selalu berkejar-kejaran untuk melakukan inovasi-inovasi, baik yang menyangkut teknologi yang digunakan untuk proses produksi maupun inovasi terhadap produk itu sendiri (Kotabe, 1990, P. 23).

Dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan tidak bisa bersaing dengan teknologi dan standar yang sudah lampau (baca: ketinggalan jaman) untuk memenangkan persaingan hari ini, lebih-lebih untuk persaingan mendatang (Kandampully dan Duddy, 1999, p. 52). Hal ini berarti perusahaan harus melakukan upaya-upaya serius untuk meningkatkan teknologi dan standar yang mereka pergunakan sehingga mampu untuk bersaing bukan hanya untuk saat ini, tetapi sudah berorientasi masa depan. Sehingga tidak salah kalau Pilzer (Kandampully dan Duddy, 1999, p. 52) menyatakan bahwa prinsip bisnis modern sekarang adalah bukan lagi "*find a need and fill it*" tetapi sudah berubah menjadi "*imagine a need and fill it*".

Salah satu fungsi dan tujuan aliansi strategis adalah untuk membangun dan mengembangkan fungsi operasi, fasilitas dan proses, dan membuka peluang pada kemampuan dan pemahaman baru, pengetahuan baru serta teknologi baru (Mokler, 2001, p. 92). Kemampuan teknologi yang dibangun dalam aliansi strategis meliputi kerjasama dalam aktivitas rantai nilai seperti *research and development* (R&D) dan permesinan (*engeneering*) (Das, Sen dan Sengupta, 1998, p. 28) dalam hubungan aliansi strategis, terdapat pengaruh yang kuat pada perencanaan *research and development* (R&D Plans) dan pengenalan produk baru.

Hal tersebut diatas mengarahkan pada pengertian bahwa kemampuan teknologi yang dibangun dalam aliansi strategis dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan

produk. Setidaknya ada 3 alasan yang mendukung hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Li dan Chen (1999, p. 41) yaitu:

1. Terdapat banyak keuntungan dari pola menanggung biaya *Research and Development* (R&D) secara bersama-sama, artinya biaya yang seharusnya ditanggung satu perusahaan, dalam aliansi strategis, biaya ini menjadi tanggungan bersama oleh perusahaan peserta aliansi.
2. Terdapat kemungkinan bahwa perusahaan akan memperoleh pengetahuan dan sumberdaya yang mungkin tidak tersedia secara internal apabila perusahaan bergerak sendiri (tidak melakukan aliansi).
3. Memungkinkan bagi perusahaan untuk memperluas wilayah pasar produknya.

### ***Manufacturing Capabilities***

*Manufacturing* (pabrikasi) eksternal membantu pengembangan produk. Suksesnya produk baru membutuhkan kualitas pabrikasi yang tinggi dan biaya pabrikasi yang rendah. Pengetahuan pabrikasi baru yang didapatkan melalui aliansi strategis membantu perusahaan untuk mencapai cita-cita pabrikasi tersebut. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dataquest pada tahun 1990 (Das, Sen dan Sengupta, 1998, p. 42) dalam industri semi konduktor, banyak perusahaan yang memilih spesialisasi pada pengembangan produk dan aktifitas teknologi. Mereka mempercayai aliansi strategis untuk memperoleh sumberdaya pabrik. Secara keseluruhan, tampak nyata bahwa perolehan kemampuan pabrikasi secara langsung maupun tidak langsung akan membantu upaya pengembangan produk.

### ***Marketing Capabilities***

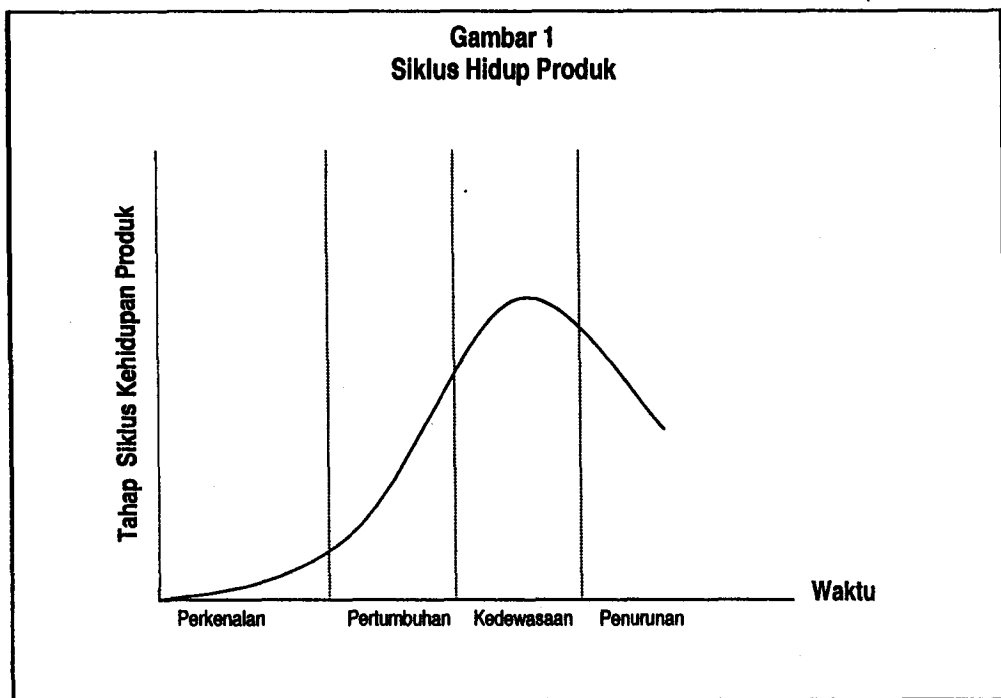
Pengembangan produk banyak dipengaruhi faktor eksternal perusahaan, diantaranya kemampuan pemasaran (*marketing capabilities*). Kemampuan komunikasi dengan pihak luar atau kemampuan berinteraksi dengan sumberdaya di luar perusahaan akan membantu dalam pengembangan produk. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui pengetahuan dan preferensi konsumen dalam pengembangan produk. Pengetahuan pemasaran akan membantu mengidentifikasi permintaan baru konsumen dan memperkirakan permintaan konsumen di masa datang akan produk baru serta melihat kesempatan yang ada di pasar (Li dan Chen, 1999, p. 42).

Aliansi pemasaran berbeda dengan aliansi strategis dalam cakupan dan manfaatnya. Dalam aliansi pemasaran, sumber utama manfaatnya adalah rangsangan dari permintaan (*stimulation of demand*). Bentuk yang mungkin dilakukan dalam kerjasama aliansi adalah penjualan silang produk dan pembagian nama merek, periklanan atau promosi; saluran distribusi, tenaga penjualan atau kantor penjualan; dan jaringan kerja dari pemasaran dan pelayanan (Das, Sen dan Sengupta, 1998, p. 29; Kuncoro, 1994, p. 30). Seperti dalam aliansi, suatu kekhususan dengan distributor atau pelengkap pabrik produk, dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk memasuki pasar dalam geografi yang baru

atau segmen pelanggan, dengan demikian meningkatkan permintaan akan produk. Seperti Harrigan, 1998 (dalam Das, Sen dan Sengupta, 1998, p. 29) menyatakan bahwa dalam *joint venture*, aktivitas pengembangan pasar mitra aliansi untuk kegiatan manufaktur (membuat produk) dan pendistribusian dalam industri baru akan menghasilkan pertumbuhan permintaan.

## PENGEMBANGAN PRODUK (*PRODUCT DEVELOPMENT*)

Pengembangan produk yang baik mutunya merupakan kunci kesuksesan di dunia bisnis. Segala sesuatu yang kurang berkaitan dengan strategi produk dapat menjadi masalah besar bagi perusahaan. Meskipun demikian, kebanyakan siklus hidup produk terbatas dan dapat diprediksi kapan mulai menurun, sehingga perusahaan harus terus menerus mengembangkan produk baru. Fase umum siklus hidup produk digambarkan pada gambar 1.



Sumber : Render dan Heizer, 2001, p. 148

Dalam tingkat persaingan yang amat ketat, perusahaan yang mengembangkan produk menghadapi resiko yang besar. Produk baru amat rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi baru, penurunan siklus hidup produk dan peningkatan persaingan. Kecepatan pengenalan produk dapat berarti perbedaan antara 'sukses' dan 'gagal'. Sangatlah penting bagi perusahaan untuk mendapatkan *market*

*share* dan mengembangkan kepemimpinan industri. Perusahaan yang mengeluarkan produk baru ke pasaran biasanya melakukan 3 hal, yaitu : (1) merebut segmen pasar, (2) membangun pengenalan nama yang kuat, dan (3) mengontrol *market share*nya. Hal ini akan mengantarkan pada skala ekonomis yang signifikan yang berguna menjaga masuknya pesaing ke pasar (Zahra and Ellor, 1993, p. 9).

Keuntungan pengembangan produk dirumuskan dalam 2 kategori, yaitu (Zahra and Ellor, 1993, p. 10) :

1. Keuntungan strategis, meliputi:

- Pencegahan masuknya pesaing ke dalam segmen pasar atau mengapit produk perusahaan atau model teknologinya,
- Pemberian kesempatan kepada perusahaan untuk menetapkan standar produk khususnya untuk produk yang benar-benar baru,
- Pembangunan atau penciptaan monopoli awal bagi perusahaan dalam pasar,
- Pembangunan dan pengembangan pengenalan nama perusahaan

Keuntungan-keuntungan tersebut akan menjadi halangan masuk yang akan melindungi posisi kompetitif perusahaan dan juga keuntungan yang dihasilkan perusahaan.

2. Keuntungan operasional, meliputi:

- Penurunan biaya dan menghilangkan hal-hal yang tidak penting,
- Pengembangan kemampuan dan *skill*
- Skala ekonomi

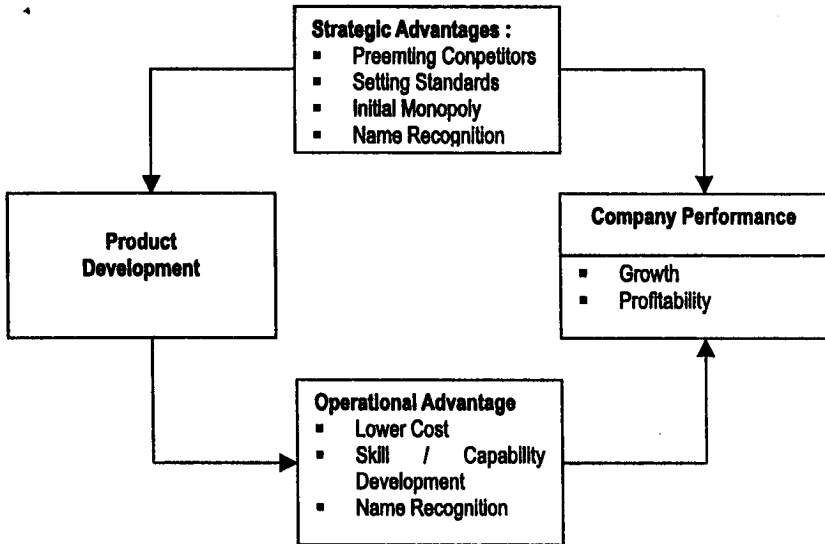
Pengembangan produk yang berhasil dihalangi oleh beberapa faktor, antara lain kekurangan ide-ide pengembangan produk yang penting dalam bidang-bidang tertentu, pasar yang terbagi-bagi (tersegmentasi), kendala sosial dan pemerintah, mahalnnya proses pengembangan produk, kekuarangan modal, waktu pengembangan yang cepat dan siklus hidup yang lebih pendek (Kotler, 1997, p. 274).

## MARKET PERFORMANCE

*Market Performance* (kinerja pemasaran) merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivasi pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi atau perusahaan. *Market performance* juga didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap strategi yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan. ( Menon, Bharadwaj, dan Howel, 1996, dalam Mardiyanto, 2002, p.64)

Heneman (dalam Sunaryo, 2002, p.46) mengukur kinerja dengan tujuh dimensi, yaitu: (1) *total sales*, (2) *total sale/store*, (3) *new store size*, (4) *average store size*, (5) *pre-tax profit growth rate*, (6) *market share*, dan (7) *expense / sales growth ratio*. Sementara itu, Ferdinand (2000, p.6) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi pasar yang akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan.

**Gambar 2**  
**Pengembangan Produk dan *Market Performance* Perusahaan**



Sumber : Zahra and Ellor, 1993, p. 10

Penelitian Zahra dan Ellor (1993) mengenai pengembangan produk dan strategi pengenalan pasar yang sukses menyimpulkan bahwa pengembangan dan pengenalan produk yang cepat merupakan pertimbangan utama dalam upaya perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Zahra dan Ellor juga menyarankan bagi para eksekutif, untuk memastikan pengembangan produk dan teknologi, harus inovatif dalam menetapkan timnya, menetapkan produk, dan menciptakan lingkungan yang mendukung.

## PENUTUP

Peranan aliansi strategis dan pengembangan produk mempunyai pengaruh signifikan sehingga perusahaan diharapkan dapat selalu menciptakan inovasi-inovasi atas produk yang dihasilkan perusahaan serta melakukan perbaikan terus menerus agar dapat tetap bertahan dalam situasi persaingan dewasa ini.

Aliansi merupakan hal yang sangat dibutuhkan perusahaan dalam rangka pemenuhan kebutuhan-kebutuhan perusahaan yang selama ini sulit dipenuhi karena keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki. Prinsip aliansi adalah berbagi biaya, resiko sekaligus manfaat dan keuntungan. Jadi aliansi tercipta untuk mewujudkan kemajuan perusahaan dalam hal ini kinerja pemasaran yang baik. Aliansi dapat diarahkan pada perolehan pengetahuan dan kemampuan teknologi, pabrikan dan pemasaran dari mitra aliansi yang selanjutnya

dapat berguna dan mendukung perkembangan produk. Harapan yang ingin dicapai dalam hal ini adalah tercapainya keunggulan kompetitif.

Pemahaman terhadap profil dan perilaku konsumen dapat memberikan masukan yang sangat berharga bagi perusahaan. Perusahaan dapat membidik target pasar bagi produk yang dikembangkannya, memahami apa yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen, mengetahui perilaku konsumennya dalam membeli dan memilih suatu produk.

Untuk mensikapi persaingan yang semakin ketat dan mengingat akan pentingnya peran aliansi strategis dalam keberhasilan pengembangan produk, maka perusahaan perlu mengembangkan frekuensi dan intensitasnya dalam mengambil manfaat hubungan dengan perusahaan lain, baik yang menyangkut pemenuhan kebutuhan teknologi, pabrikan maupun pemasaran.



- Caldwell, David dan Deborah Gladstein Ancona, 1990, "Improving The Performance of New Product Teams", *Research Technology Management*, p. 25-29
- Das. Somnath, Sen Pradyot K., dan Sengupta Sanjit, 1998, "Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, p. 27-41
- Dudy, Ria dan Jay Kundampully, 1999, "Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship", *Management Decision* 37/1, p. 51-56
- Emulti, Dean dan Kathawala, Yunus, 2001, "An Overview of Strategic Alliances", *Management Decision* 39/3, p. 205-217
- Huseini, Martini dan Mamahit, M Edward, 1994, "*Strategi Aliansi: Suatu Alternatif Baru dalam Mewujudkan Win-Win Competition*", Usahawan, No 11 Tahun XXIII
- Kotabe, Masaki, 1990, "Corporate Product Policy and Innovative Behavior of European and Japanese Multinations: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, Vol 54, p. 19-33
- Kotler, Philip, 1998, "*Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*", Edisi Bahasa Indonesia, PT Prehallindo, Jakarta
- Kuncoro, Mudrajad, 1994, "*Peta Bisnis Aliansi Strategik*", Usahawan No. 11 Tahun XXIII
- Li, Mingfang dan Chen, Roger, 1999, "Strategic Alliances and New Product Development : An Empirical Study of the U.S Semiconductor Start up Firms", *Advance in Competitiveness Research*, Vol 7, p. 35
- Mardiyanto, Agus, 2002, "Studi Mengenai Kreatifitas Program dan Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains dan Pemasaran Indonesia*, Vol.1, No.1, Mei 2002, p.57-78
- Mokler, R.J, 2001, "Making Decision on Enterprise-wide Strategic Alignment in Multinational Alliances, *Management Decisison* 39/2, p. 90-98
- Sunaryo, Bambang B, 2002, "Dinamika Strategi Pelayanan Outlet dan Kinerja Pemasaran, *Indonesian Journal of Marketing Science*, Vol, 1, Mei, p. 41-56
- Utomo, Hargo, 1994, "*Strategi Aliansi dan Persaingan Global*", Usahawan No. 11 Tahun XXIII
- Zahra, Shaker A. dan Diane Ellor, 1993, "Accelerating New Product Development and Succesfull Market Introduction", *SAM Advanced Management Journal*, p. 9-15